



١٩٨٦ هـ - ١٤٠٦ م
1401AH - 1986AC

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

دراسات الأخصاء الإسلاميين ٦

تقسيم وظيفتنا النورية في البنوك الإسلامية

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي



عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

- * مواليد مدينة الزرقا دمياط .
- * بكالوريوس التجارة وإدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٧٦ .
- * ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، بعنوان " تسويق الخدمات غير المصرفية فى البنوك الاجتماعية فى مصر " ، ١٩٨٠
- * دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، بعنوان " تقييم المسئولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية فى مصر " ، ١٩٩٠ .
- * مدرس بكلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- * مدرس بكلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة أبيها ، المملكة العربية السعودية .
- * يُعد هذا الكتاب ، أول مؤلفاته وأبحاثه المنشورة .

بِقِيَمِ وَطِيفَةِ التَّوْحِيدِ
فِي السُّلُوكِ الْإِسْلَامِيِّ

الطبعة الأولى
١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

الكتب والدراسات التي يصدرها المعهد
تعبّر عن آراء واجتهادات مؤلفيها



١٤١٧هـ - ١٩٩٦م
1401 AH - 1981 AC

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

هيرندن - فرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية

نَقِيبُ وَطِيفِ النَّوْجِيَّةِ
فِي الْبُنُوكِ الْإِسْلَامِيَّةِ

عَبْدُ الْحَمِيدِ عَبْدُ الْفَتَّاحِ الْمَغْرِبِي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

القاهرة

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

(دراسات في الاقتصاد الإسلامي ، ١١)

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

جميع الحقوق محفوظة

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

٢٦ب - ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج . م . ع

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة

للفري ، عبد الحميد عبد الفتاح

تقويم وظيفية التوجيه في البنوك الإسلامية / عبد الحميد عبد الفتاح للفري . ط ١ -

القاهرة : المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، ١٩٩٦ .

٦٣ ص ٤ سم (دراسات في الاقتصاد الإسلامي ؛ ١١)

بيلوجرافية

تدمك ٩-٢٠-٥٢٢٤-٩٧٧

١- البنوك الإسلامية

أ- العنوان ب- (السلسلة)

رقم التصنيف : ٣٣٢،١ .

رقم الإيداع : ١٩٩٦/٥٩٩٠

المحتويات

الموضوع	الصفحة
تصنيف : بقلم أ. د . على جمعة محمد	٧
المقدمة :	١١
المبحث الأول : مقومات وظيفة للتوجيه فى البنك الإسلامى .	١٥
المبحث الثانى : أهمية القيادة ، ودورها فى تحقيق أهداف البنك الإسلامى .	٢١
المبحث الثالث : الاتصالات الإدارية فى البنوك الإسلامية .	٢٩
المبحث الرابع : حيز ، ودفع المرؤوسين ، فى البنوك الإسلامية .	٣٧
المبحث الخامس : قائمة مقترحه ، لقياس مدى فعالية نشاط للتوجيه فى البنك الإسلامى .	٥١
الخلاصة .	٥٩
المراجع .	٦٣

تصنيف

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ، ثم أما بعد

فإن هذا المشروع يهدف إلى دراسة صيغ للعمليات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة في المؤسسات الإسلامية وخاصة في البنوك وشركات الاستثمار .

ويمثل تاج هذا المشروع في عدد من البحوث التي يغطي كل منها ناحية أو موضوعاً محدداً من الصيغ التي تنظم علاقات هذه المؤسسات سواء أكانت مع غيرها من الأفراد والمؤسسات الأخرى أم في جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم في جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التي تقوم بها ، ويقتصر مبدئياً أن يصل عدد البحوث المطلوبة إلى حوالي ٤٠ بحثاً تغطي النواحي التالية :

١- في جانب موارد أموال المؤسسة تخصص عدة أبحاث لرأس المال الفردي والذي يأخذ شكل شركة رأسمالية أو تعاونية أو شرعية وكذلك في صورة رأس المال للساند .

٢- كما تخصص عدة أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير والودائع الاستثمارية العامة والمخصصة سواء بقطاع أو إقليم مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

٣- في جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص عدة بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات سواء في ذلك ما يتم على الصعيد المحلي ، أو ما يتم في السوق الدولية ، وتشتمل صيغ المشاركة والمضاربة والبيع والإيجار بكافة صورها والتي لا داعي لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

وفي جانب الخدمات غير التمويلية التي تقوم بها هذه المؤسسات تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال سواء إلى عملتها أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية سواء بالعملة المحلية أو بعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، فتح وتبليغ وتثبيت الاعتمادات المستندية ، وشراء وبيع الذهب والفضة والمعادن النفيسة ، وقض الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة ، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات وطرح الأسهم للاكتتاب وتقديم الخدمات الإدارية للشركات القابضة ، وشراء وبيع وحفظ وتحصيل أرباح الأسهم لحساب العملاء ، وتقديم الاستشارات فيما يتعلق باندماج الشركات أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء وإدارة

الأوقاف وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية ، وخدمات الخزائن الليلية ، ودراسات الجدوى الاقتصادية ، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية ، والبرقيات التأمينية ، والاستشارات الضريبية ، والخدمات القانونية ، وخطابات التعريف ، وتحصيل القوائم التحزيرية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى مما تقوم به البنوك فى مجالات البحث والتدريب والأعمال الاجتماعية والخيرية .

وتجمع بعض هذه الأنشطة وفقاً لطبيعتها فى بحوث موحدة ، بحيث لا يتجاوز عدد البحوث فى هذا المجال عشرة بحوث .

ويشترط فى كل من البحوث المطلوبة فى هذا المشروع أن تغطى عناصر معينة على وجه التحديد هى :

- وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث ، أى لفائدة المستهدة من كل منها .

- وصف تحليلي للإطار القانوني للعقد أو العملية أو النشاط ، أى للأحكام القانونية الوضعية التى تحكم كلا منها وتنظمها .

- بيان الحكم الشرعى للعقد أو العملية أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعى هو الإباحة بصورة مبدئية -ولكن يشوب العقد أو العملية أو النشاط بعض المخالفات الشرعية الجزئية- فينبغى أن يشتمل البحث بياناً بالتعديلات أو التحفظات المقترح إدخالها لإزالة الاعتراض الشرعى ، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

- أما إذا كان الحكم الشرعى هو الحرمة من الناحية المبدئية وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات أو تحفظات ، فينبغى أن يشتمل البحث اقتراح البديل المقبول شرعاً والذى يؤدى نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

- ينبغى أن يشتمل البحث كذلك على نموذج أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح كما فى البند السابق أعلاه أو التعديل المقترح كما فى البند الذى يسبقه ، مع توضيح لإجمال الإطار القانوني الوضعي المقبول شرعاً ، مع الإشارة إلى رقم القانون ورقم المادة ما أمكن ، كـ ١٠٥ بوضوح تفصيلاً للأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعى والمرجع الفقهي موضحاً بالطبعة والجزء والصفحة .

- ونظراً لتعدد القيام بهذه البحوث بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية والمالية والإسلامية فى جميع البلاد فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة على أساس انتقائي

لثنتين أو ثلاث أو أربع ، ويراعى فى اختيارها أن يكون إطارها القانونى ممثلاً لنموذج معين من العقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى فى اختيار هؤلاء الأفراد التخصصات المصرفية والقانونية والشرعية

- وتابع للمعهد العالمى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، فتم تشكيل لجنة ضمت فى عناصرها أساتذة من الجامعات فى مختلف الدول : بصيات الاقتصادية والمحاسبية والإدارية والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين فى المصارف الإسلامية، وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ؛ حتى تخرج البحوث فى النهاية متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

- بعد إتمام هذه الأبحاث ، يعمد مراجعتها وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئة ، وغالباً كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا من بحوث سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج بالصورة للشفرة ، وأملنا أن يتنفع الباحثون بهذه الدراسات فى مجال الاقتصاد الإسلامى ، وأن يساهم هذا البحث فى دعم مسيرة المصارف الإسلامية ودعم خطواتها الجادة فى بناء الاقتصاد الإسلامى والسعى دوماً نحو الرقى والتقدم للأمة الإسلامية ، وأعر دعواننا أن الحمد لله رب العالمين .

أ . د . على جمعه محمد

للمستشار الأكاديمى

للمعهد العالمى للفكر الإسلامى

(مكتب القاهرة)

المقدمة

أولاً : أهمية البحث :

يجب أن تأخذ وظيفة القيادة والتوجيه في البنوك الإسلامية أهميتها ، حتى تتمر ببقية الوظائف نتائجها ، فلا فائدة من التخطيط أو التنظيم أو الرقابة بدون التوجيه الشديد ولذلك فهنا البحث يهتم بوصف وتحليل وظيفة القيادة باتجاهاتها وأبعادها المختلفه والقائد الكف عند توجيه مرؤوسيه يجب أن يتسم بالعديد من اللواصفات من أهمها :

- إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف وصياغتها .
- الصدق والصراحة مع المرؤوسين وتحري الدقة في الحكم على الأمور .
- الموضوعية ومراعاة العدالة في للماملة .
- الانتماء في العمل فهذا ينعكس على القائد نفسه وعلى مرؤوسيه في أعمالهم .
- تقديم الشكر والثناء للمرؤوسين فور قيامهم بالأعمال المطلوب .
- عدم اللوم والتريخ أكثر من اللازم حتى لا ينعكس ذلك في صورة سلبية .
- تقديم النقد البناء الذي يظهر الرأي السديد ويبين في نفس الوقت العلاج المناسب كتراسي القصور .
- اطلاع المرؤوسين على نتائج أعمالهم .
- مساعدة المرؤوسين في حل مشاكلهم .
- التصرف على أنماط الجماعة للمساعدة .

هذه وغيرها تمثل أهم سمات القائد في البنوك الإسلامية ويمتد أهمية هذا البحث عن مجموع من المقاييس والمعايير التي تساعد على تقويم وظيفة التوجيه في البنك الإسلامي ، ولذلك سنجد للمعايير التي تهتم بقدرة القائد على تنمية وتطوير قدرات ومهارات مرؤوسيه والاتصال معهم ، وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ، هذا بالإضافة إلى حمز ودفع القائد لمرؤوسيه والتغلب على الصراعات التنظيمية الناشئة في مناخ العمل ، إلى جانب بحث مدى قدرة القائد على التفويض الصحيح للسلطات وغيرها من قضايا التوجيه .

ثانيا : أهداف البحث : يهدف هذا البحث إلى :

- ١- بيان مقومات وظيفة التوجيه في البنك الإسلامي وذلك من خلال التعرض لأبعاد التوجيه في الفكر الإسلامي وملعى النواحي التى تدعمها كل مجموعة من المقومات .
- ٢- التعرض لمفهوم القيادة وأهميتها فى البنك الإسلامى وتحديد ماهية النمط القيادى الفعال ، ونواحي القوة التى يحمده عليها .
- ٣- توصيف عناصر الاتصالات الإدارية فى البنك الإسلامى ومقوماتها ومهارات الاتصال الواجب توفرها فى القائد .
- ٤- إيضاح كيفية قيام القائد لحفز ودفع همة مرؤوسيه مع بيان اهم النواحي التنظيميه للمساعدة للقائد فى توجيه مرؤوسيه .
- ٥- تقديم قائمة مقترحة تساهم فى قياس مدى فعالية نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى.

ثالثا : أسلوب البحث :

يتمده الباحث فى إجراء هذا البحث على الدراسة النظرية المكينة فقط دون الجباب الميدانى إذ سيتم الجباب الميدانى على نطاق واسع بعد ذلك - وقد تطلب ذلك دراسة للمراجع الخاصة بإدارة الأعمال ، والإدارة فى الإسلام وكتابات القياده ، هذا بالطبع إلى جانب دراسة بعض آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة ، كذلك التعرض لكذب السيرة والتفسير .

وقد راعى الباحث الاختصار قدر الإمكان ومحاولة السيطرة على أبعاد الموضوع من خلال التركيز على العناصر الرئيسة والجوهرية دون التطرق للتفصيلات والجزئيات غير الهامة فى التعرض للموضوع .

رابعا : المحتويات :

مقدمة البحث وتشمل :

أهمية البحث ، وأهدافه ، وأسلوبه ، والميكال للمقترح لمحتوياته .

وقد قسمت هذه الدراسة إلى خمسة مباحث :

البحث الأول وموضوعه : مقومات وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى .

للبحث الثانی : أهمية القيادة ودورها في تحقيق أهداف البنك الإسلامي ويتناول
للموضوعات التالية :

- النمط القيادي الفعال .

- مدى للمشاركة المسموح به للمرؤوسين في اتخاذ القرارات .

- مدى اعتماد القائد على نواحي القوة المتعددة .

للبحث الثالث : الاتصالات الإدارية في البنوك الإسلامية ويتناول للموضوعات التالية :

- دور الاتصالات في تحقيق الترجية الفعال .

- عناصر الاتصالات وأنواعها .

- مدى تمتع القائد بمهارات الاتصال المختلفة .

للبحث الرابع : حفز ودفع المرؤوسين في البنوك الإسلامية ، ويتناول للموضوعات الفرعية
التالية :

- نظم الحوافز ومدى إشباعها لحاجات العاملين .

- بعض العوامل التنظيمية للثورة على دفع العاملين وتشمل :

* إدارة الصراع التنظيمي .

* تفويض السلطات .

للبحث الخامس : قائمة مقترحة لتبليس مدى فعالية نشاط الترجية في البنك الإسلامي .
ويختتم البحث بالخلاصة ، وللراجع .

المبحث الأول

مقومات وظيفة التوجيه في البنك الإسلامي

المبحث الأول

مقومات وظيفة للتوجيه فى البنك الإسلامى

إن المدير هو الشخص المسئول عن إدارة مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمعنوية ياحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والعاملات فيما بينهم بما يساهم فى تحقيق مجموعة الأهداف المرجوة .

ومن ذلك يتضح إن المدير هو الشخص الطبيعي الذى يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والتغيرات المحيطة وهو المسئول ، وهذا يعنى بالدرجة الأولى أنه ملتزم ذاتيا وليس ملازم خارجيا بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التى تسير تحقيق الأهداف ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية مزج مجموعة الموارد للزيج المناسب لكل عمل ، أو نشاط لما يحتاجه من أحوال ، وموارد ، وأفراد ، وتخصيص...إلخ ، ومادامت الإدارة فى جوهرها هى "إدارة الناس" فتتطلب العمل وتنسق العلاقات والعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر البعد الثالث والمهام فى عمل المدير .

ويمكن القول إن المدير وهو يودى مجموعة الأنشطة والمهام يضع نصب عينيه مجموعة الأهداف التى يروى تحقيقها سواء منها ما يتعلق بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته أو أهداف مؤسسه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق فى الإشباع من خلال مجموعة متعددة وأحيانا كثيرة متعارضة من الأهداف .

إن المدير حتى يحقق ذلك يعمل من خلال مجموعة متكاملة من الوظائف تمثل أهمها فيما يلى :

١ - وظيفة التخطيط .

٢ - وظيفة التنظيم .

٣ - وظيفة التوجيه .

٤ - وظيفة المتابعة والرقابة .

وهى وظائف متكاملة مترابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أو مكانية وإنما هى متلاحمة وإن تم تقسيمها وترتيبها فلاغراض البحية فقط .

وتهم وظيفة التوجيه كإحدى وظائف المدير بتحية قدرات الرؤوسين وقيادتهم بحكمه صوب تحقيق الأهداف، هذا إلى جانب المساهمة فى اتخاذ القرارات المناسبة باستمرار لمسايرة تنفيذ

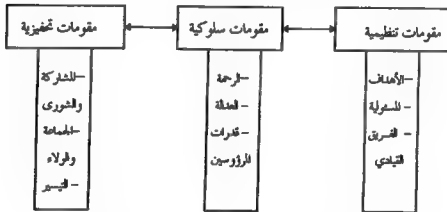
الخطط للوضعية وحل المشكلات ، كما تهتم وظيفة التوجيه بحركة المعلومات والاتصالات بما ييسر انتقال المعارف وإحداث التأثير المطلوب فى الزمن المحدد ، وهذا يتطلب فى العادة حفز الرؤوسين ودفعهم لإنجاز الأعمال بشتى طرق الدفع والتحفيز المختلفة .

إن وظيفة التوجيه وظيفة مستمرة وذات آثار واضحة فلا أهمية لتخطيط ، أو تنظيم لأعمال تتم دون توجيه كاف ، كذلك لا تجدى الرقابة والمتابعة لأنشطة تسير دون توجيه وترشيد وحليل .

إن وظيفة التوجيه تبدو أهميتها عندما نلاحظ أنها تتم عندما تبدأ عمليات التنفيذ للخطط والسياسات التى سبق وضعها .

وفى البنك الإسلامى تعظم وظيفة التوجيه لما لها من آثار متعددة تتبع من مقوماتها وتتكاملها سواء على الأفراد أو على وحداتهم الإدارية ، أو على البنوك الإسلامية ذاتها بل ومسيراتها على المدى البعيد .

وفيما يلى توضح مقومات وظيفة التوجيه كأحد الوظائف الرئيسية لإدارة البنك الإسلامية، وتنقسم هذه المقومات بصورة إجمالية ومختصرة فى نفس الوقت فى مجموعات ثلاث وذلك على النحو الموضح فى الشكل رقم (١) :



شكل (١) مقومات وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى

المجموعة الأولى : مقومات وأسس ضرورية لبناء التوجيه للفعال :

١- تحديد الأهداف بدقة والعزم على تحقيقها :

إن تحديد الأهداف يمثل نقطة الانطلاق نحو غاية محددة واضحة ، تعمل على جمع الاهتمامات وتركيز الأنشطة صوب نقطة واحدة هي الهدف الذي يسعى إليه المجموع ، ولذلك فتحديد الأهداف وبيان سبل الوصول إليها يمثل مقوم هام من مقومات التوجيه الفعال .

﴿قل هذه سبيلي ادعوا إلى الله على بصيرة أنا ومن اتبعني وسبحان الله وما أنا من المشركين﴾ ١٠٨- يوسف .

﴿فلذلك فادع واستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم﴾ ١٥- الشورى .

﴿إذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾ ١٥٩- آل عمران .

٢- الالتزام بالمسئولية وإدراكها :

أهم للمقومات الرئيسية للتوجيه الفعال الشعور بالمسئولية تجاه الأعمال والأشخاص ، ولذلك فقد أشار النبي ﷺ - إلى ذلك بقوله : «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته» ، فالإمام راع وهو مسؤول عن رعيته ، وللمرأة راعية وهي مسؤولة عن رعيته ، ولخادم راع وهو مسؤول عن رعيته» رواه البخاري

٣ - تكوين الفريق القيادي (التفليدي والاستشاري) الصالح :

يقول النبي ﷺ - : «ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان : بطانة تأمره بالمعروف ونحضه عليه وطلاته تأمره بالشر ونحضه عليه فللمصوم من عصمه الله» رواه البخاري .

وهذه للمقومات ضرورية لبناء الأهداف وتمية الطاقم القيادي القادر على تحقيقها.

المجموعة الثانية : مقومات وأسس تهتم بالعلاقات الإنسانية فيما بين القائد ومرؤوسيه وتدعيم عملية الاتصالات :

١ - الرحمة والرأفة بالمرؤوسين وتوطيد العلاقات فيما بينهم : يقول تعالى :

﴿ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن﴾ ١٢٥ - النحل .

﴿لما رحمة من الله أنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفرهم ، وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمت فتوكل على الله﴾ ١٥٩- آل عمران.

﴿لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم﴾
١٢٨- النبوة .

٢- العدالة :

﴿وأمرت لأعدل بينكم﴾ ١٥ - الشورى

﴿يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ، ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى﴾ ٨ - المائدة .

٣ - مراعاة قدرات وامكانيات ومهارات الرؤوسين :

ولقد اعتمدت الأحاديث النبوية بالمعيد من التوجيهات في هذا العدد وذلك فيما يتعلق :

أ- مخاطب الناس على قدر عقولهم

ب- يأنزال الناس منازلهم

ج- بشكر وتقدير الناس على قدر أعمالهم

وتولد هذه للقومات والأسس الطاعة لدى للرؤوسين لما يحسوه ويعيشوه من رحمة وعدل ومراعاة لظروفهم من قبل قياداتهم .

المجموعة الثالثة : مقومات وأسس تهتم بحفز الرؤوسين ونفعهم للعمل :

١- مشاركة للرؤوسين وتعميق مبدأ الشورى :

﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ ٣٨- الشورى

﴿وشاورهم في الأمر﴾ ١٥٩- آل عمران

٢- تدعيم روح الجماعة وتأسيس روح الولاء والانتماء للمنظمة :

﴿قالت يا أيها الملأ العزى فى أمرى ما كنت قاطعة أمراً حتى تشهدون قالوا نحن أولوا قوة وأولوا بأس شديد والأمر إليك فانظري ماذا تأمرين﴾ ٣٢ - ٣٣ النمل

٣- البدء بالإيجابيات والتركيز عليها ثم بحث السلبيات وإرشاد للرؤوسين عن أفضل الطرق لعلاجها ، فالقائد موجه بالتشجيع ، وليس بالتنفيذ كما عليه التيسير ، وليس التصبر .

هذه للقومات والأسس تدعم الرضا والإشباع لدى العاملين بما يؤدى لرفع كفاءتهم فى العمل .

المبحث الثانى

أهمية القيادة ودورها فى تحقيق أهداف البنك
الإسلامى

المبحث الثاني

أهمية القيادة ودورها في تحقيق أهداف البنك الإسلامي

مقدمة :

للقيادة دور فعال في توجيه العاملين في البنك الإسلامي ، فالقائد هو المؤثر الرئيسى فى توجيه مروضيه نحو تحقيق الأهداف الموضوعية لتنفيذ الخطط والسياسات ، ولذلك فالقائد يعمل على تحقيق الإنتاج للطلرب ، وتحديد الأهور والمحافز المناسبة للعاملين ، والعمل على تحقيق الاشباع والرضاء لعماله مع تحقيق رضاء الرؤساء مما يمكن من نمو البنك وتطوره ويقاله على لدى الطويل .

وفيما يلى تعرض بإيجاز للنقاط التالية :

- ١- النمط القياىى الفعال فى توجيه الأفراد .
- ٢- مدى للمشاركة للسبوح به للمروضين فى إتخاذ القرارات .
- ٣- مدى اعتماد القائد على نواصى القوة المتعددة .

النمط لقيادىى الفعال فى توجيه الأفراد :

إن أساس التوجيه وجود القائد الفعال ، وفى البنك الإسلامى القائد عليه أدوار متعددة تربو على كونها أدوار قائد فى أى منظمة أخرى ، فطليعة البنك الإسلامى ومكانته وأنشطته وأعماله تتطلب مواصفات قيادية متميزة فىمن يتولى إدارة النشاط فى البنك الإسلامى .وعلى ذلك نجد أن القائد كما يراه للمروضين يجب أن يتوافر فيه بعض للواصفات أهمها :

- ١- الاهتمام بالمروضين فى المعاملة والعنلة والمساعدة .
 - ٢- الاهتمام بالعمل والأداء فى الإدارة فى برأسها .
 - ٣- تبادل للعلومات والاتصال بالمروضين .
 - ٤- الحزم وللوضوعية وللبادئة .
- ويوضح للشكل التالى الأبعاد التفصيلية للأركان الأساسية السابقة :



شكل رقم (٢)

القيادة كما يراها للرؤوسون : يقدر مشاعرنا / يثق بنا / يحقق احتياجاتنا / يحقق أهداف للنظمة

مدى المشاركة المسموح بها للمؤوسين في اتخاذ القرارات :

يعمل القائد على اتخاذ القرارات التي تيسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفعالية ، ولكن تكسب القرارات قوة تعزيز عند تنفيذها بفضل أن يكون للمؤوسين قدر من المشاركة في صياغة هذه القرارات .

وتختلف درجة المشاركة التي يولها القائد حسب القرار الذي سيتخذ وخبرة المؤوسين ونتائج القرار وغيرها من العوامل وتمثل أشكال مشاركة المؤوسين في اتخاذ القرارات كما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (٢)

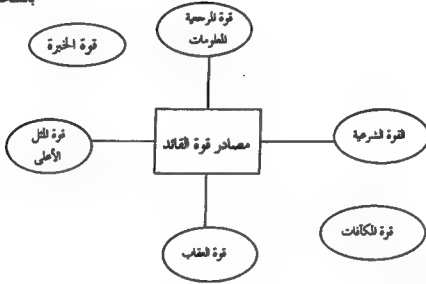
ومن الشكل رقم (٣) يتضح أن هناك درجات متعددة لمشاركة المؤوسين في اتخاذ القرارات . ففي المرتبة رقم ٤ نجد أن اتخاذ القرار ، يتم بصورة مشاركة كاملة فيما بين المدير ومؤوسيه ، وفي هذه المرتبة إيجابية وديمقراطية إلى حد بعيد تسمح للمؤوسين بالتدخل في الحدود التي تمكن من اتخاذ القرار السليم ، وبطبيعة الحال فإن هذه المرتبة مقتضياتها وظروفها التي تسمح بتطبيقها ، وعلى عيين هذه المرتبة نجد أن الراتب ٣، ٢، ١، تحد من دور المؤوسين وتزيد من دور المدير لدرجة أن يصبح المدير هو صاحب السلطة بالكامل ، ويتخذ قراراته ويعملها وعلى المؤوسين تنفيذها دون استفسارات أو تدخلات في المرتبة رقم (١) ، أما على يسار المرتبة الرابعة فنجد أن الراتب ٧، ٦، ٥ تزيد شيئاً فشيئاً من الدور الذي يلعبه المؤوسون في اتخاذ القرارات مع المدير ، وتقيد هذه الراتب الخاصة في النواحي الفنية التي يعلم للمؤوسين بمقتضى أمورهم بصورة أكثر من المدير ، أو في حالات كون المدير حديث بهذه المكانة أو لفرط ثقته بمؤوسيه ومع ذلك لا نوصي بالاعتماد الكبير على هذه النواحي وإنما يتوقف الأمر على طبيعة النشاط محل اتخاذ القرار وذلك حتى لا يقلل التزام من يد القائد .

مدى اعتمد القائد على نواحي القوة المتعددة :

إن القائد الفعال في البنك الإسلامي ، هو ذلك النمط الذي يعتمد على توازن القوى التي تمكنه من قيادة فريق عمله ، فعليه أن يوازن بين مصادر القوة المرتبطة بالتنظيم تلك التي منحت له بناء على منصبه الرسمي ، ومصادر القوى المرتبطة بشخصيته تلك التي اكتسبها بخبرته ، وممارساته، وتجاربه العملية .

ويوضح الشكل التالي مصادر قوة القائد :

مصادر القوة المرتبطة
بالشخصية



مصادر القوة
للمرتبطة بالتنظيم

شكل رقم (٤) مصادر قوة القائد

ومن هذا الشكل السابق يتضح أن القائد في البنك الإسلامي يتمتع بمزيج متكامل من القوى يمثل فيما يلي:

المجموعة الأولى : القوى المرتبطة بالتنظيم :

(١) القوة الشرعية : وتمثل تلك القوة التي يمتلكها القائد من جراء شغله لمنصب ومركزه وظيفي في البنك ، يتيح له التحكم والسيطرة ، واتخاذ القرارات ، وإصدار الأوامر والتعليمات لمجموعة من الأفراد ، وتضيق هذه القوة تبعاً لمدى السلطات الممنوحة ، وقد المسؤولة

للزينة على هذا المركز الوظيفي . وبالطبع فإن القائد الفعال لا يعتمد اعتماد كلياً على هذه القوة كما أن العمل يسير وفق الخطط للوضوعة وغو تحقيق الأهداف المحددة .

(٢) **القوة الحافزة (قوة المكافأة) :** وتمثل تلك القوة التي تنبثق أيضاً من القوة الرسمية للقائد، فتتيح له منح حوافز ومكافآت ومزايا مادية ومعنوية لمؤوسيه ويستعين القائد بهذه القوة في الوقت المناسب ، ومع الظروف اللواتية لاستخدامها .

(٣) **قوة العقاب :** وتمثل تلك القوة التي تتيح للقائد توقيع عقاب معين على مؤوسين نتيجة وقوع انحراف معين ، وهي عكس القوة الحافزة الخاصة بالمكافأة وتمثل الحرمان ، والتوبيخ ، والفصل ، واللام ، وغيرها من أنواع العقاب الممكن توقيعه على المؤوسين ولها أيضاً ظروفها المناسبة لها .

المجموعة الثانية : القوى المرتبطة بشخصية القائد :

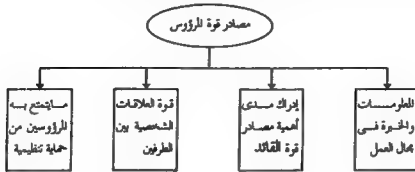
(١) **القوة المرجعية (قوة امتلاك المعلومات) :** وهذا النوع من القوة يعطى القائد في البنك الإسلامي قدرأً وانراً من احترام مؤوسيه وتمثل معرفة القائد بكافة المعلومات ، والبيانات ، والمعارف المتعلقة بوظيفته بصفة خاصة ، هذا إلى جانب إلمامه بخدمات البنوك الإسلامية ووظائفها وميزاتها عن البنوك الأخرى وطبيعة العاملين بها ، وعلاقاتها ، وأرباحها وغير ذلك مما يميز البنك الإسلامي عن غيره من البنوك .

(٢) **قوة الخبرة :** وهذا النوع من القوة يكسب القائد فعالية في التعامل ليس مع مؤوسيه فقط ، بل مع جميع من يتعامل معهم سواء داخل البنك أم خارجه ، فالخبرة والممارسة تتيح للفرد مجموعة من التعارب ، تسمح له بالتعامل مع شتى للواقف وتمكنه من التعامل مع الظروف المتغيرة .

(٣) **قوة المثل الأعلى (قوة القدوة) :** وهذا النوع الساسي من القوى للميزه للقائد الفعال يمثل تماسكاً للجماعة التي يقردها ، والتحاماً بين أفرادها فالقائد القدوة سيحزن حزوه مؤوسوه ، ما دام قد التزم هو أنفسهم بالأهداف والخطط للوضوعية ، وكانت أحتياجاته ومعاملاته تمثل النهج الصحيح الذي يرتضيه غالبية الأفراد .

أن القائد في البنك الإسلامي لابد وأن يحاول جاهدا الاستفادة من نواحي القوة التي يتمتع بها ، وليس هذا فقط ، بل أين ومتى يستفيد من كل نوع من هذه الأنواع من القوى . إن الترجية السديد لن يتم على نحو فعال ما لم يكن لدى القائد الفطنة والقوة التي يجب أن يتحلى به .

هذا ، ويجب على القائد أيضا أن يقرر مصادر قوة مرؤوسيه ، فكما للقائد نواحي معينه من القوة فإن المرؤوسين أيضاً يتمتعون بنواحي قوة يجب تقديرها وتحديد كيفية التعامل معها .
وبين الشكل التالي الأنواع المختلفة من القوة التي يتمتع بها المرؤوس .



شكل رقم (٥) الأنواع المختلفة من القوة التي يتمتع بها المرؤوس

ومن الشكل السابق يوضح أن المرؤوس يتمتع بالنواحي التالية من القوة :

(١) قوة المعلومات والخبرة في مجال العمل : هذه القوة التي تمثل جانب الركيزة الأساسية لوجود المرؤوس والتي تجعله يعلم النواحي الفنية الدقيقة في مجال عمله والتي لا يعملها غيره سواء زملائه أو رئيسه . إن التوجه السليم يجب أن يقرر هذه القوة لدى المرؤوس ، وأن يتعامل معها بحيث يستفيد منها أقصى استفادة ويتجنب التعامل السلبي معها .

(٢) قوة إدراك مدى أهمية مصادر قوة القائد : فالمرؤوس الجيد الذي يدرك مصادر قوة قائده ويعرف حالاته المختلفة ، ويقرر نقاط قوته وضعفه يجب أن يحسب للتعامل معه الحساب الدقيق .

(٣) قوة العلاقات الشخصية بين الطرفين : أحيانا يكون لنمط العلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوس ، أمرا واضحا على قوة المرؤوس فنحنه يتمتع بقوة تزيد عن أقرانه ، نتيجة العلاقات الشخصية التي تربطه مع رئيسه .

(٤) قوة المرؤوس لحمايته من التنظيم الذي يعمل به : وهذا النوع من القوة يتج عن المواد والقوانين التي تحمي العاملين وتحافظ على حقوقهم فلا فصل من العمل إلا بتحقيقات وقرارات عليا . وكل ما عرف المرؤوس حقوقه القانونية كلما زادت نواحي قوته التنظيمية .

المبحث الثالث

الاتصالات الإدارية فى البنوك الإسلامية

المبحث الثالث

الاتصالات الإدارية فى البنوك الإسلامية

مقدمة :

يلعب الاتصال دورا كبيرا فى تحقيق التوجيه الفعال داخل البنك الإسلامى . والاتصال يشير إلى عمليات التأثير المتبادل بين مختلف الأطراف من خلال تبادل البيانات والمعلومات وانتقالها فيما بين الأفراد والجماعات بالأقسام والإدارات المختلفة . إن الاتصال لم يعد مجرد إرسال مجموعة من البيانات أو التعليمات وإنما يجب مراعاة الآثار للترتبة على استقبال الطرف الآخر لهذه البيانات وذلك ما يسمى بالتقنية للترتبة .

وفى ما يلى نعرض بإيجاز النقاط التالية :

- عناصر عملية الاتصال فى البنك الإسلامى .

- معوقات عملية الاتصال الفعال .

- للمهارات الواجب توافرها فى القائد لإتمام عملية الاتصال بفعالية .

عناصر عملية الاتصال فى البنك الإسلامى :

يشير الاتصال إلى عملية تدفق للبيانات والمعلومات فيما بين طرفين (القائد والمروءسين) وذلك حول موضوع ما بهدف إقناع الطرف الآخر بقبول هذه البيانات وإرجاع الأثر عن نتيجة هذا التقبل . بحيث يقف كل طرف على نتيجة عملية الاتصال سواء كان هو المرسل أم للمستقبل . ويمكن القول أن عناصر عملية الاتصال تتمثل فى :

(١) المرسل : ويمثل مصدر عملية الاتصال الذى يقدم للمعلومات أو يبدى الاقتراحات ويعبر عن الملاحظات ويوضح ويشرح كل ما يتعلق بموضوع الاتصال ، ويعمل هذا الطرف على أن تلقى عملية الاتصال استحسانا وقبولا من جانب الطرف الآخر مستقبل الرسالة .

(٢) المستقبل : ويمثل الطرف الذى يتلقى رسالة المرسل وقد يكون فرداً واحداً كما قد يكون جماعة ، وتتوقف فعالية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التى قصدها للمرسل .

(٣) الرسالة : وهى موضوع الاتصال الذى يتمثل فى مجموعة من البيانات والمعلومات التى تعمل على استمرار سير الأعمال وسريان الأنشطة ، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبرة بالأسلوب الواضح ، والتى يمكن تنفيذها على الوجه الصحيح ، وتأثر الرسالة بقدرة الوسيلة على

نقل مضمونها بأمانة وصدق . وباستعداد المستقبل لتلقى الفكرة وقدرته على استيعاب المعنى للقصود .

(٤) الوسيلة : وتمثل الوسيط الناقل للرسالة عن طريق الحواس السمعيه والبصريه ، فقد يكون الرسالة مرئية أو مسموعة أو كلاهما ، أو تنقل إلى المستقبل على هيئة مكتوبة ، أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان ، أو موجهة عن طريق هاتف أو جهاز تسجيل صوتي أو تليفزيوني أو مسجله سينمائي أو تخط على لوحة أو بأي وسيلة أخرى . وتأخذ هذه العناصر الشكل التالي .



شكل رقم (٦) عناصر الاتصال

وبجانب العناصر الرئيسية السابقة هناك عناصر أخرى منها :

(٥) الهدف : ويمثل عنصرا هاما من عناصر الاتصال إذ يمثل الهدف الرئيسي من عملية الاتصال بين طرفين في البنك الإسلامي ، فالاتصال بغير هدف لا يمثل إلا جهدا ضائعا لا ثمرة له.

(٦) الأسلوب : ويمثل في الطريقة التي تنطبق بها الرسالة وما لصاحبها من عوامل مؤثره والطريقة التي تريح بها الرسالة بحيث تعمل على الثقة فيما ورد فيها وتؤدي إلى اقتناع المستقبل بمحتوياتها وتبعث حماسه واعتماده بشأنها .

(٧) الزمن : ويمثل الوقت الذي يكون فيه الاتصال مناسباً للمستقبل ومستعد ذهنياً ونفسياً لتلقى الرسالة والإجابة عنها ، كما ينبغي أن توجه الرسالة في الوقت اللازم لموضوعها حتى إذا تمت آتت ثمارها المرجوة .

(٨) المكان : أي الجهة التي يتم فيها الاتصال ، سواء كان ذلك للمرسل أو للمستقبل .

(٩) الظروف والمخبرات المحيطة بعملية الاتصال (مناخ الاتصال) : ويمثل هنا عنصرا هاما لإتمام عملية الاتصال ، وذلك ما يتعلق بالمسوء ، والجو العام للاتصال بعيدا ، عن الضوضاء والتشويش الذي قد يؤدي لتغيير معالم الرسالة .

(١٠) التغذية المرتدة : تلك التي تمثل رد فعل المستقبل وما هي الآثار للترتبة على عملية الاتصال .

معوقات عملية الاتصال الفعال :

يقف أمام إتمام عملية الاتصال الفعال بعض العقبات تمثل معوقات يجب تجنبها وتحجيم أثرها ، والبعد عن آثارها السلبية، والقائد الفعال هو الذى يعطى اهتماما وافرا لهذه النقاط ويحاول تجنبها ، ومن أهم هذه المعوقات :

- (١) عدم تحديد هدف الاتصال بدقة ووضوح .
- (٢) عدم الانتباه سواء من المرسل أو للمستقبل .
- (٣) اختلاف الإدراك بين طرفي الاتصال لنفس الموضوع وذلك لتباين الخبرة والممارسة والمعارف بينهما .
- (٤) التعصب للرأى والميل الشديد لما تقترحه أحد الأطراف مما يلغىه لعدم العناية بسماع ما يراه الطرف الآخر .
- (٥) التسرع فى الحكم من العقبات المهددة لإتمام الاتصال بالصورة المرجوة بسرعة إطلاق الحكم من أحد الأطراف ردا على الطرف الآخر .
- (٦) عدم توافر مهارات الاتصال لدى أحد الأطراف سواء ما يتعلق منها بالإتصالات ، أو الحديث ، أو تقدير مشاعر ، أحاسيس الطرف الآخر أو الإدراك الجيد لظروف الموقف .
- (٧) استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة : يؤدي الاستخدام غير الجيد لوسيلة الاتصال المناسبة إلى سوء وصول الرسالة لمستقبلها .
- (٨) عدم توافر التنظيم الجيد يؤدي إلى عدم سريان الرسائل فى عبطوط متظمة وظهور عقبات تنظيمية تعمد من فعالية الاتصال .
- (٩) القيادة الاستبدادية : هذا النمط يؤمن بالإرسال فقط دون الإتيصات لما يبرزم المرؤوس وهذا بالطبع لا يمتثل العملية للتكاملة للاتصال .
- (١٠) الخلل فى حجم المعلومات ، فزيادة المعلومات أو قتلها عن الحجم الأمثل لا يؤدي إلى اتصال فعال .
- (١١) عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال ، والوقت المناسب هذا للمستقبل أكثر منه للمرسل .

المهارات الواجب توافرها فى القائد لإتقان عملية الإتصال بفعالية

يجب أن يتحلى القائد بمجموعة متكاملة من المهارات حتى يمكنه أن يتم عملية الإتصال بالفعالية المطلوبة وتوثق عملية الإتصال بثمارها المرجوة . ومن أهم للمهارات الواجب توافرها فى القائد لإتقان عملية الإتصال بفعالية ما يلى :

١- مهارات التحدث : وتتعلق تلك المهارات بقدرة القائد على إتمام الحديث مع الطرف الآخر بالصورة التى تيسر اجراء الإتصال ومن أهم للتغيرات الحاكمة لمهارات الحديث فى القائد :

- وضوح الكلمات وغروجهما بالفاظ محددة يستطيع الطرف الآخر أن يحدد معانيها ويفهمها .

- السيطرة عند شرح الموضوع والتحكم فى عناصر الموضوع .

- عرض الأفكار بطريقة تناسب فهم واستيعاب المستقبل .

- اختيار ميزات الصفات للؤثرة فى الطرف الآخر .

- الإلتسامة عند الحديث .

- مخاطبة الناس على قدر عقولهم ، واستخدام الألفاظ والمصطلحات المناسبة .

- ترك الفرصة للطرف الآخر للإتصاات الجيد ، والاستفسار إذا أُرَادَ .

- التوقف بين لحظة وأخرى والتركيز على الكليات .

٢- مهارات الإنصات : وتعتبر هذه المهارة من أهم للمهارات الخاصة بالإتصال فبدونها

لا يتم اتصال تاما ، والإنصات بالطبع يهلو درجات عن الاستماع .

فالاستماع يعد المرحلة الأولى فى الإنصات الجيد يعقبه التفسير ، والاستيعاب فالتذكر والتقويم ثم ، الاستجابة لما تم استقباله .

وإذا كان الاستماع يعنى استقبال المعنى فإن الإنصات يشير إلى تدبر وإدراك المعنى ، ولذلك فالقائد فى البنك الإسلامى يتميز بقدرته على الإنصات الفعال عند إجرائه لعمليات الإتصال ومن أهم مهارات الإنصات :

- تركيز الانتباه على المتحدث .

- عدم مقاطعة المتحدث أثناء حديثه .

- إعطاء الحرية للمتحدث فى التعبير عما يريد بالأسلوب المناسب له .

- التعمق فى فهم مضمون كلمات المتحدث .
 - التمعن فى فهم إشارات وحركات وإيماءات المتحدث .
 - تقويم أبعاد الحديث بكامله .
 - عدم السرعة فى إطلاق الأحكام .
- ٣- مهارات تقديم موقف الآخرين : إن الاتصال يتم بين طرفين وعلى كل طرف منهما أن يقدر موقف الطرف الآخر ، فالتقاء الذى يملك السيطرة على مجموعة الرؤوسين ، لابد وأن يضع نصب عينيه موقف وظروف الطرف الآخر .
- ومن أهم للمهارات فى هذا الصدد :
- الوقوف على مشاعر الطرف الآخر تجاه موضوع الاتصال .
 - فهم موقف الطرف الآخر فى مدى تفهم ما يطرح عليه من أفكار ، ومدى متابعه لما يلقى عليه من موضوعات .
 - الحفاظ على أحاسيس الطرف الآخر واحترام آرائه ، حتى عند عدم الاتفاق بها .
 - اقتراض حسن النية والثقة فى الآخرين .
 - الوضوح فى معاملة الآخرين وإظهار للشاعر والأحاسيس بصورة مناسبة .
 - مساعدة الآخرين لتفهم الحالة النفسية السائدة عند إجراء الاتصال بين الطرفين .
- ٤- مهارات الكتابة : من بين مهارات الاتصال للكتاب القدرة على الكتابة بالإسلاوب الذى يجذب انتباه الطرف الآخر وحسن عرض للوضوع بالسلاسة والترتيب للنقاط وعناصر موضوع الاتصال .
- ٥- مهارات القراءة : ومثل القراءة أيضا مهارة فيما يتعلق بالاتصال للكتاب ، إذ أن القارئ مطالب أحيانا بالاضطلاع على تقارير وبيانات كثيرة ، وهذا يتطلب منه مهارة فى قراءة مثل هذه التقارير .
- ٦- مهارات استخدام حركات الجسم : من بين للمعاني التى تساعد على توصيل الرسائل من القارئ لرؤوسه استخدامه لحركات الجسم فى التعبير عما يريد سواء تحركات وإيماءات الأيدي أو حركات الوجه أو الأكتاف أو الرأس وغيرها ، والقائد الخنك هو الذى يستطيع استخدام تلك الحركات لتعزير أقواله عند إدارة قراراته ، ولؤامره ، وتوجيهاته عند إجراء اتصالاته .

المبحث الرابع

حفظ ودفع المرفوسين في البنوك الإسلامية

المبحث الرابع

حفز ودفع المرؤوسين في البنوك الإسلامية

مقدمة :

أن القائد الكفء وهو ممارس التوجيه الفعال لابد وأن يتميز بحسن الحفز والدفع لمرؤوسيه، فالعاملون يميلون إلى طاعة من يشعرون بالأحساس بمحاجاتهم ، وسعيه لإشباعها ، والعمل على راحتهم وتحقيق رغباتهم .

ولقد تعددت النظريات التي تبحث حاجات في العاملين وكيفية إشباعها ، بحيث تساعد القائد على مساعدة مرؤوسيه في تحقيق أهدافهم ، هذا بما لا يتعارض مع تحقيق أهداف البنك أيضا .

إن القائد يعمل ويحيط به مناخ مادي ومعنوي غاص بالعمل والعاملين وظروف بيئة أخرى ، وعليه أن يخلق مناخ العمل الصحيح الذي يساعد على زيادة إنتاجية الأفراد مما يتطلب منه فهم طبيعة الصراع التنظيمي وضغوط العمل وصحة التنظيم وكيفية تفويض السلطات للمرؤوسين وإشعارهم بحمل المسؤولية مهما كانت طبيعة عملهم .

وفيما يلي تعرض إليكم للنقاط التالية :

- نظم الحوافز ومدى إشباعها لحاجات العاملين .

- بعض العوامل التنظيمية للؤثرة على دفع وحفز العاملين :

* تفويض السلطات .

* إدارة الصراع التنظيمي .

نظم الحوافز ومدى إشباعها لحاجات العاملين : إن العاملين في البنوك الإسلامية يحتاجون إلى الحفز ، والدفع للمدى ، وللعنصر حتى يمكنهم المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المأمولة . وعلى عاتق القائد يقع العبء في تحديد حاجات الأفراد والتعرف عليها ومحاولة تزيئها أولا ، ثم محاولة تدرئجها وإشباعها لدى العاملين بما يحقق لهم الفائدة بعد ذلك على العمل والإنتاج.

إن الأفراد يشعرون بالحاجة إلى الإشباع ولكن ما هي الحاجة ؟ وكيف يمكن للقائد في البنك الإسلامي تحقيق الإشباع ؟

إن مفهوم الحاجة يعنى النقص فى أحد الجوانب لدى الأفراد مما يتطلب تحقيق الإشباع ،
والحاجة قد تكون أساسية وضرورية ، وقد تكون ثانوية وتحسينية .

وتتمثل الحاجات الأساسية في الحاجات للادية ، كالحاجة للمأكل ، وللشرب ، ولللبس ، وللأسكن ، والأمن ، وقدر من الحاجات الاجتماعية ، في حين تمثل الحاجات التحسينية والعملية الحاجة للتقدير وإثبات المكانة والقائد يسعى جاهدا للتعرف على حاجات مرؤوسيه ، حتى يتمكن بعد ذلك من العمل على إشباعها من خلال طرق الحفز والدفع .

ويتقاضى للمقام هنا أن نعرض للتقسيم الذي اقترحه الإمام أبو حامد الغزالي (المتوفى عام ٥٠٥ هجرية) ، والذي فسره بعد ذلك الإمام الشافعي في شكل هرمي ذو ثلاثة مستويات على النحو التالي :

وفي ضوء الكتابات الحديثة عن الحاجات الأساسية ذلك التقسيم للوضح في الشكل

التالي:



شكل يوضح الحاجات وللصالح الإنسانية من منظور إسلامي

وبناء على ما سبق يمكن الاستعانة بتنظيم الحوافز للخطوة لاشباع حاجات الأفراد وحفزهم على العمل ، ومن أهم أنواع الحوافز :

(١) **الحوائج المادية والحوائج المعنوية** : والحوائج المادية تساهم بقدر كبير في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتختلف على حوائج لتقص المادية والأمنية للعاملين . ومن أهم

صورها الأجر الأصلي والأجر الإضافي والعلاوات الدورية ، والاستثنائية ، واللكائات التشجيعية والبدلات والمشاركة فى الأرباح ، وغيرها مما يمثل مزايا مادية كالعلاج المجانى وللساكن للنخفظة التكاليف وتذاكر السفر وغيرها .

أما الحوافز للعنوة فيهتم بالعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية ويعمل على سير التواشى الاجتماعية وتعمل على سير التواشى الاجتماعية ، والروحية لدى العاملين ، ومن أهم صورها إتاحة فرص الترقية والإثراء الوظيفى ، والمشاركة فى الإدارة وإتاحة فرص الاقتراحات وتقديم الآراء والتدريب وظروف العمل للناسبة وغيرها من العوامل .

(٢) الحوافز الإيجابية والسلبية : الحوافز الإيجابية تشير إلى تلك للزايالى التى يحصل عليها العاملين نتيجة قيامهم ببعض الأعمال المطلوبة منهم ، أما الحوافز السلبية فعنى حرمانا من هذه للزايالى نتيجة عدم الالتزام ببعض التواشى أو ارتكابا لمنهيات ، وبالطبع لكل نوع منهما ظروفه للناسبة وهى تساعد القائل فى إحداث التوازن عند توجيه مرؤوسيه باستخدام طريقتى الثواب والعقاب .

(٣) الحوافز الفردية والحوافز الجماعية : يقدم الحافز الفردى للعامل نتيجة مجهوده الفردى وذلك لقيامه بأعمال فريدة أو ابتكارات وإبداعات متميزة أو إنجازات وممارسات خاصة . أما الحافز الجماعى فيكون مقابل عمل جماعى .

ولكل نوع من هذه الأنواع للمتطلبات الخاصة بتطبيقه ، والجدير بالذكر أن الحوافز للمادية وللعنوة سواء كانت إيجابية أو سلبية قد تكون فردية أو جماعية .

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز :

١- العدالة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومراعاة التطبيق على الجميع بنفس السياسات والشروط وعدم التمييز بين الأفراد أو لأسباب ذاتية وشخصية .

٢- الوضوح والفهم : يجب أن يكون نظام الحوافز مفهوما واضحا للجميع ، ممن سيقومون بتطبيقه ومن سيطبق عليهم أيضا ، بحث لا يحدث لبس بين الأفراد فى فهم بنود الحوافز المختلفة .

٣- توازن القدوة الطيبة : طالما توجد قدوة حسنة تقوم على إنتاج الطريق الصحيح بنفسها، فإنها بذلك ستدعم الآخرين على الالتزام بالقيم الإيجابية نتيجة إخلاصها وجديتها فى التطبيق .

٤- اللوامعة بين أهداف للنظمة وأهداف العاملين بها يساعد على تقريب الفجوة للمتعلقة بتعارض للصالح بين للنظمة والعاملين .

٥- أن يتميز نظام الحوافز بالتنوع والتشكيل بين أنواعه المتعددة فكون هناك الحوافز للمادية وللعنوية كما توجد أيضاً الحوافز الإيجابية والسلبية ، ولابد أن تكون للحوافز الفردية دورها كما يكون للحوافز الجماعية وجودها أيضاً .

٦- يجب أن تناقش خطط وأهداف الحوافز مع العاملين الذين مستطيق عليهم فإن ذلك يعطيها تعزيزاً أو تدعيماً يساعد في نجاح تطبيقها .

٧- أن تهتم الحوافز أولاً وأخيراً بطبيعة العمل المحددة من أجله ، هذا إلى جانب استمرار دراستها ، ومتابعة صلاحيتها ، والتعرف على مدى اقتصادياتها بمعنى دراسة عوائدها وتكاليفها .

٨- تتميز الحوافز إحدى سياسات الأفراد للتكاملة كالتدريب والتعيين والإجازات والترقية وغيرها ولهذا يجب أن تتميز هذه السياسات بالتكامل وليس التضارب .

بعض العوامل التنظيمية المؤثرة على دفع وحفز العاملين :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية توجيه العاملين ، ودفعهم وحفزهم على العمل والانتاج ، ومن بين هذه العوامل ما يتعلق بتفويض السلطات ، ومنها ما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي وغيرها كثير من العوامل ولكننا سنكتفي بالإشارة إلى هذين العاملين على سبيل البيان :

١- تفويض السلطات :

يشير تفويض السلطات إلى تنازل القائد عن بعض سلطاته إلى مرؤوسيه وذلك حتى يتمكن من القيام بكافة أعماله الأخرى الهامة ، هنا إلى جانب تحفيزه لمرؤوسيه ورفع قدراتهم من خلال إسناد الأعمال الهامة إليهم بما يشعرهم بأهميتهم ، هنا إلى جانب القدرة على خلق صف ثان من القادة قادر على تحمل المسؤولية بعد ذلك.

ويجب مراعاة الأركان الأساسية لعملية تفويض السلطات والتي تتمثل في :

أ- رغبة القائد في التفويض وثقته في مرؤوسيه .

ب- ترحيب المرؤوس بالتفويض وثقته أنه في مصلحة العمل وفي مصلحته على المدى البعيد .

ج- عملية التفويض ذاتها تكون من العمليات الممكن تفويضها وليس من الأنشطة الحرجة أو الخاصة بالقائد .

د - الظروف الأخرى المحيطة بالتفويض يجب تهيئتها بما يخدم إنجاح عملية التفويض .

ومن أهم للعايير التي تساعد في الحكم على مدى فعالية القائد في توجيه مرؤوسيه ،
مدى قيامه بالتفويض على الوجه الصحيح ، إذ يتطلب منه ذلك أن يفوض القدر المناسب من
السلطات بما يساعد على حفز هم مرؤوسيه ودفعهم لحب عملهم وحرصهم على بذل المزيد من
الجهد .

وفيما يلي قائمة تحتوي على بعض العبارات التي يمكن أن تساعد في الحكم على قبيل
فعالية تفويض السلطة للمرؤوسين من قبل القادة في البنوك الإسلامية .

ونراعى بالنسبة لهذه القائمة بعض النقاط أهمها :

الهدف منها :

يتمثل هدف هذه القائمة في الوقوف على مقدار إيمان القادة بالتفويض وإتجاهاتهم نحوه
ومدى تفويضهم الأعمال ، والأنشطة لتنمية قدرات مرؤوسيهم وإعدادهم لتحمل المسؤولية
مستقبلا .

إجراءات تطبيقها :

تقدم القائمة لعدد مناسب يختار بطريقة علمية (عينة ممثلة لقيادات الإسلامية) من بين
مديري البنوك الإسلامية ، وذلك بطبيعة الحال دون تقديم مفتاح النتائج حتى لا يؤثر على رأى
للدير ، وبعد تجميع نتائجها تفرغ للتعرف على الإتجاهات للديرين نحو عملية التفويض .

القائمة المقترحة :

قياس لفعالية تفويض السلطة للمرؤوسين

اقرأ العبارات التالية وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس الدرجة التي تصفك العبارة فيها :

العبارة	أوافق بشدة → ← أعرض بشدة
١- الأعمال التي أقوم بها لا تزدى كما أريد	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢- ليس لدى الوقت لأمارس تفويض كما ينبغي	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٣- رابع فصل بدون إشعار الرؤوسين حتى العكس من تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لي كيرا من المشكلات	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٤- عندما أعطيت تعليمات واضحة ثم لا يؤدي الفصل كما ينبغي فإن هذا مضني	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٥- إن العاملين معي يتقصصهم مالي من التزام ، لذلك فإن ما أقوم به من أعمال لا يؤدي بنفس البهجة التي أؤدي بها.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٦- أنا أستطيع أداء العمل في قسمي بدرجة أعلى من العاملين معي .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٧- إننا لم نود للوظائف العمل الذي أقوم به له كما ينبغي فاعني سأكون عرضة للفقد الشديد .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٨- إننا قمنا بتفويض كل ما أستطيع أن أقوم به فإن وتلغني تكون كل مهمة	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٩- أنا غالبا ما أعيذ أداء ما أقوم به من أعمال .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٠- أنا أمارس تفويض بوضوح وفعلة شارحا كيفية أداء العمل .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١١- عندما أقوم بتفويض السيطرة على الأمور	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٢- يمكن أن أمارس مزيدا من تفويض إننا كان العاملين معي أكثر خبرة .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٣- أنا أقوم بالأعمال الروتينية واحتفظ لنفسى بالأعمال غير الروتينية .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٤- أرتفع رئيسي أن أكون قريبا جدا من كل تفاصيل العمل .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٥- لم أجد لدى أن تفويض يفرغ وعكسي.	١ ٢ ٣ ٤ ٥

دلائل النتائج :

بعد استكمال جميع البيانات ، يتم تفريقها ، ويمكننا التعرف على مدى فاعلية التفويض لدى كل مفردة من مفردات عينة البحث كما يلي :

* إذا حصل المدير على درجات تتراوح بين ٦٠-٧٥ فقد أُنْفِق في الاستفادة الكلية من العاملين معه .

* إذا حصل المدير على درجات تتراوح بين ٤٥-٥٩ ففي استطاعة المدير أن يحسن من ممارساته للتفويض بدرجة كبيرة .

* إذا حصل المدير على درجات تتراوح بين ٣٠-٤٤ فهناك فرصة أيضاً لتحسين ممارسة التفويض .

* إذا حصل المدير على درجات تتراوح بين ١٥-٢٩ فهو مفوض ممتاز أو هذا ، ويمكن أيضاً التعرف على مدى فاعلية التفويض بصفة عامة لدى المفردات مجتمعة على النحو التالي :

* إذا كانت النتيجة العامة ٨٠٪ فأعلى فالتفويض لا يتم على النحو الصحيح .

* إذا كانت النسبة العامة تتراوح ما بين ٦٠-٧٩٪ فيمكن التدخل لتحسين عملية التفويض في مجالات عديدة .

* إذا كانت النسبة العامة تتراوح ما بين ٤٠-٥٩٪ مازال هناك مجال لتحسين ممارسة التفويض .

* إذا كانت النسبة العامة تتراوح ما بين ٢٠-٣٩٪ فالتفويض يتم بشكل ممتاز في البنود الإسلامية.

عرض النتائج وتقديم المقترحات والعوصيات :

بعد تحليل البيانات واستخلاص النتائج يمكن الوقوف على النسبة العامة لعمليات التفويض فإذا كانت هذه النسبة تتراوح ما بين ٢٠-٣٩٪ فهذا دليل طيب ومؤثر سليم على أن التفويض يتم على نحو صحيح لتحقيق أهدافه . أما إذا كانت النسبة تزيد عن ١٤٠٪ فإن ذلك يتطلب التدخل لبيان أهمية ، ومزايا وضرورة تفويض السلطة فمع ارتفاع مكانة بعض المديرين الوظيفية ، إلا أنهم قد يجهلون أهمية التفويض ، ومتطلباته ومزاياه .

ومن بين متطلبات التفويض الفعال التي يجب أن أبرزها للمديرين الذين لا يؤمنون به أو يقل اعتمادهم عليه لتنفيذ الأنشطة والأعمال مايلي :

١- وضوح الواجبات والهام المراد تفويضها وعدم غموضها ، وتحديدنا بلمحة ومنح السلطات الكافية لإنجازها .

٢- شجاعة القائد وثقته بنفسه وإعداده لبعض الوسائل والأدوات التي تساعد على متابعة مرؤوسيه ليطمئن على سير الأعمال .

٣- حسن اختيار المرؤوسين للفوض إليهم وثقة بهم وإشعارهم بذلك حتى يكتسبوا الثقة بأنفسهم ، ويعملوا بإخلاص ليثبتوا جدارتهم .

٤- فعالية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسه ، فمن متطلبات التفويض الفعال أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض إليه السلطة من مرؤوسيه .

٥- نطاق الإشراف والرقابة . فيجب أن يتيح هذا النطاق للمدير منح الوقت الكافي لمرؤوسيه لتوجيههم وتمية قدراتهم والتفويض لهم بالقدر المناسب .

كذلك يجب أن يقف القادة على مزاي التفويض للصعدة لكافة الأطراف ومن بين هذه
للزايا :

١- إن تفويض السلطة يساعد المدير على توزيع جزء من مهامه مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد وقته وجهده في النواحي الإدارية والمشكالية .

٢- إن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية والتعلم والاستفادة .

٣- إن القائد يتيح الفرصة للمرؤوسين لممارسة دورهم في الإرشاد والتوجيه وتقديم الخبرة من خلال الاشتراك في صنع القرارات .

٤- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، مما يولد الثقة للتبادلة بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ، ودفعهم لأداء للمهام على أحسن وجه .

٢- إدارة الصراع التنظيمي :

تعدد للوقوف التي تحدث داخل التنظيمات نتيجة تعدد وتشابك العلاقات ، منها بالسير وفق رغبات القائد ومنها ما يمثل عوائق وعقبات في سبيل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .

والقائد الكفء هو الذي يستطيع أن يعرف على ملهية الصراع ، أنماطه السائدة حتى يتمكن من التعامل مع كل نمط بما يناسبه من مواقف . فالصراع يشير إلى التدخل فيما بين الأهداف مما يترتب عليه تعارض الأولويات ويؤدي أحيانا إلى تعطيل إنفاذ القرارات ، وصعب من عملية للمفاضلة والاختيار فيما بين البدائل .

ويتضح مما سبق أن هناك أسبابا متعددة ، قد تكون هي المحرك الأساسي وراء الصراع بين هذه الأسباب :

- * وجود مواقف تتطلب إتخاذ قرارات مشددة .
- * اختلاف ميول وأهداف وقيم الأفراد واتجاهاتهم .
- * تباين درجة الإدراك للمحسوسات المحيطة بالأفراد .
- * تدخل الأحرار وغموضها ، وعدم التحديد البعيق لصلاحيات كل فرد .
- * انخفاض الروح المعنوية بوجه عام وعدم رضا الأفراد .

وفيما يلي قائمة تحتوي على بعض العبارات التي تساعد في الكشف عن نمط الصراع للسيطر وكيفية التعرف عليه ومعالجته بعد ذلك ، ويراعى بالنسبة لهذه القائمة النقاط التالية :

* **الهدف منها :** يمثل الهدف من هذه القائمة في الوقوف على أنماط الصراع السائدة بدائل البنك الإسلامي كتنظيم متكامل بحيث يساعد في تدعيم الإيجابيات وللساعدة في القضاء على سليات الصراع .

* **إجراءات تطبيقها :** تقدم القائمة لعدد مناسب يجب اختياره بطريقة علمية ، (مثلة لقيادات البنوك الإسلامية في مستوياتها المختلفة) ، وبعد الحصول على النتائج تحليلها للتعرف على أنماط الصراع السائد كما ستوضح فيما بعد .

* القائمة المقترحة : "قياس أنماط الصراع السائدة في المنظمة"

العبارات	موقع ٤	موقع جنا ٣	غير موقع ٢	غير موقع أبدا ١
١- أنا عادة حازم في صياغة وتحقيق أهدافي ، وغالبا ما كسب تلك الأهداف بالحنى واللقنه				
٢- أحاول دائما أن أضع من مركزي وأن أسبغ هو الأخرى.				
٣- أخطئ عن بعض المنافع وللزبيا في سبل اكساب منافع ومزبلا أخرى .				
٤- أشعر بأن الاختلافات لا تستحق دائما قلقا وفترت لذنى نبته بجمعها .				
٥- أسول للجد وضع وسط بين موقفى وموقف الطرف الأخر .				
٦- أتهام للفروضات أحول تهيم وتقدير رغبات الطرف الأخر .				
٧- أحول أظهر تفضلية وفراقد مركزي ، ولذلك أسمى لايراز العديد من اللوريت فى عهد ذلك .				
٨- أتهه دائما نحر مناقشة للشكالات بصورة موضوعية ومباشرة مع الطرف الآخر .				
٩- أحول إيجاد مزيج هائل بين الزبيا والأصاء لكلا الطرفين (كما والطرف الآخر) .				
١٠- أحول تضيق قنواتى والمخالفات فورا عند حدوثها.				
١١- أحول تحب علق الشعور بعدم لرضا عن نفسى .				
١٢- أحول أن أحدى وأكلف من مشاعر الطرف الآخر ولن أسلفظ على علاقتنا السوية.				
١٣- أحول يبرز كفة الاختصاصات وتفضيها فى الحلال .				
١٤- أحيقا أتحب أبدا أماكن أو مراكز من شأنها أن تخلق مشكلة ما.				
١٥- أسول ألا تؤذى مشاعر وأحاسيس الطرف الآخر .				

* دلالات النتائج :

بعد الانتهاء من القائمة السابقة يمكن التعرف على النمط أو الأنماط للسيطرة في الصراع، وذلك من خلال استكمال الجدوال التالية بالدرجات الكلية المجموعة من خلال القائمة السابقة .

عرض نتائج وتقديم التوصيات والمقترحات :

من خلال الخطوة السابقة يمكننا الوصول إلى أنماط الصراع السائدة والسيطرة وترتيبها لمعرفة أيهما أكثر تأثيراً ويحتاج إلى التدخل والإدارة ، وفيما يلي اللواقف للناسبة للتعامل مع كل نمط من أنماط الصراع التنظيمي السابقة .

أ- النمط التافسي :

١- في الحالات التي تتطلب السرعة والحزم ، وعند ظهور اتجاهات الخطر ، وفي اللواقف الطارئة .

٢- في القضايا واللواقف العامة ، وعندما تحتاج القرارات غير المبرجة للتطبيق ، وعند الرغبة في تقليل التكاليف .

٣- في حالة القضايا الفعالة والحيرة التي تتعلق باستقرار التنظيم ومركزه .

٤- في حالة وجود أفراد يعملون لكسب اللواقف بطرق غير تنافسية .

ب- نمط التعاون والمشاركة :

١- في حالة الاتفاق على حل متكامل وظهور الأهمية الواضحة لأهتمامات مختلف الأطراف ، بشكل لايمكن معه الاعتماد على الحل الوسط

٢- في حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعليم .

٣- عندما يكون الاتجاه للحصول على آراء ومقترحات الآخرين من فوى الرأى الشاب والإدراك الصحيح .

٤- الرغبة في اكتساب تعهد معين بالتعاون للوصول إلى الحل المطلوب .

٥- مراعاة مشاعر الآخرين نظراً لأهميتها في استمرار العلاقة .

ج- نمط الحل الوسط :

١- عندما تكون الأهداف هامة ، ولكن لاتساوى الجهد المبذول في الصراع .

٢- عندما تتساوى نسبياً قوة أطراف الصراع ولكل منهم أهداف متبادلة .

٣- عندما تريد الأطراف تحقيق تسوية مؤقتة للقضايا للفتنة .

٤- الرغبة في الوصول إلى حلول ملائمة في ظل ضغوط الوقت .

٥- عندما لا يجدى اتباع أحد الأسلوبين السابقين (التنافسي / التعاوني) فيتم التراجع والاعتماد على الحل الأوسط .

د- نمط التجنب والتعاش :

- ١- عندما تكون القضايا بسيطة أو تكون هناك أكثر أهمية والملاحا .
- ٢- عندما يترك الطرف أنه ليس هناك فرصة لإقناع الآخرين باعتماهم ومصالحه .
- ٣- عندما تكون الأعباء والجهد للبذلة أكثر وزنا من الفوائد والنافع للرجوة .
- ٤- الرغبة في إعطاء الفرصة لانقطاع الأتقلى ، والسماح للآخرين بالتهديئة وإعادة تقييم الموقف وتهم حقيقة الوضع .

- ٥- في حالة تجميع البيانات والعلومات وتفصيل عدم اتخاذ قرار متصل .
- ٦- عند تقدير موقف الطرف الآخر وظهور احتمال قدرته على حل الصراع بنجاح أكبر .
- ٧- عندما تبدو القضايا للطروحة هامشية وعريضة بالنسبة للقضايا الأخرى .

هـ- نمط التكيف مع ظروف الموقف :

- ١- عندما يضح خطأ موقفك ، وتسلمك للسماح للطرف الآخر بإظهار حجمه ومبرراته ورغبتك في التعلم وتحكيم الدوافع العقلية .
- ٢- عندما تكون القضايا أكثر أهمية للطرف الآخر من أهميتها بالنسبة لك .
- ٣- الرغبة في بناء جسور من الثقة الاجتماعية بين الأطراف تمهيدا للقضايا الأكثر أهمية في المستقبل .

٤- الرغبة في تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن ، عندما تكون الخسائر قضية محققة لا محالة .

- ٥- عندما يكون الاستمرار كمرأ حيوياً وهاماً بالنسبة للإدارة أو للظلمة .
 - ٦- السماح للزموسين بتطوير وتمية قدراتهم بالتعلم من أخطائهم .
- وبوجه عام يجب على القائد التدخل للحد من الأبعاد السلبية للصراع وذلك بالإستعانة ببعض الوسائل من أهمها :

- * تحديد الأدوار بشكل واضح وعدد .
- * القيام بالتنسيق وعملية تحقيق الرباط والتعاون فيما بين الأفراد .
- * بيان أهداف إنجاز الأعمال لكل فرد والمجموعة معا .

المبحث الخامس

قائمة مقترحة لقياس مدى فعالية نشاط التوجيه في
البنك الإسلامي

المبحث الخامس

قائمة مقترحة لقياس مدى فعالية نشاط التوجيه في البنك الإسلامي

يقدم الباحث في البحث الأخير قائمة تحتوي على أهم الأنشطة السابق طرحها ومناقشتها لتقييمها وقياس مدى فعالية للتدريين في البنك الإسلامي للقيام بنشاط التوجيه . وتهتم هذه القائمة بالمجموعات التالية من الأنشطة :

- المجموعة الأولى : أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات للروّسين .
- المجموعة الثانية : أنشطة تبادل البيانات والمعلومات والاتصالات .
- المجموعة الثالثة : أنشطة حفز العاملين وإدارة الصراع فيما بينهم .
- المجموعة الرابعة : أنشطة حل للمشكلات وتنفيذ القرارات .

قائمة تقويم نشاط التوجيه في البنك الإسلامي

* الهدف منها : يمثل الهدف من هذه القائمة في تقييم نشاط التوجيه في البنك الإسلامي من خلال القيادات العليا .

* إحصائيات تطبيقها : تقدم هذه القائمة للقيادات العليا في البنك الإسلامي بمركزه الرئيسي ، وفروعه ليقوموا باستكمال بياناتها عن المستوى الإداري الذي يرأسونه بحيث يقومون هم بتقويم دور للتدريين الذين يوجهونهم ، ويقوم الآخرون بتقويم دور من يرأسونه وهكذا فهذه القائمة تهتم بأن يقوم (أ) بتقييم (ب) ، ويقوم (ب) بتقييم (ج) وهكذا نزولاً في السلم الإداري .

* القائمة المقترحة : "تقويم نشاط التوجيه في البنك الإسلامي"

تحتوي هذه القائمة على أهم الأنشطة التي يمارسها للتدريين وهي ممارسة وظيفة التوجيه ، وهي تساعد إلى حد كبير في الحكم على غط أداء للتدريين لها ، ويجب وضع علامة (صح) أمام كل عبارة من العبارات الواردة لكل نشاط من الأنشطة التي تمثل المجموعات الفرعية وذلك تحت ما يناسب حالة للتدري .

أولاً : أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات الرؤوسيين:

العبارات	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	لا يحدث أبداً
٤	٣	٢	١	
١- يقوم بملاحظة وتوجيه وإرشاد مرؤوسيه بهدف تطوير مهاراتهم وتحسين أفعالهم .				
٢- لديه القدرة على التحفيز وتدريب وتمنية صف ثان من المديرين في البنك الإسلامي .				
٣- يراعى عند توجيه وإرشاد مرؤوسين العمل على تكوين وتمنية شعبيتهم للمستفلة .				
٤- يسعى لتوفير مناخ تنظيمي يجعل الأفراد يجهزون ونشاطاتهم ويبتغونها فرصة للتطوير والتميز وليست مجرد عمل مقابل أجر .				
٥- يسعى لتتجه وتطوير مرؤوسيه عن طريق تشجيعهم لحضور ندوات ومؤتمرات ذاتية .				
٦- يهتم بتركيب مرؤوسيه بأعمال بها قدر من التحدي .				
٧- يساعد مرؤوسيه بتركيبهم بمسؤوليات أكثر عندما يكون استعدادهم لتحملها .				
٨- يحرص بقوة لمرؤوسيه بالنسبة لمستوى أدائه الجهد وإدخاله في العمل .				

ثانيا : أنشطة تبادل البيانات والمعلومات والاتصالات :

العبارات	يحدث دائماً يحدث غالباً يحدث أحياناً لا يحدث أبداً
١ ٢ ٣ ٤	
١- يتأكد من أن البيانات والمعلومات الداخلية للبنك صحيحة من حيث اعتمادها على التقارير الرسمية والذكرات والآراء الصحيحة وفي التواجد المناسبة بما يغطيها قابلة للاستخدام ، وحديثه ، ويمكنه الاستجابة السريعة للاحداث .	
٢- يعمل على تسير تدفول ونقل المعلومات داخل وحدته الادارية بصورة فعالة فيما بين الرؤوسين بحيث يعرف كل منهم ما هو مطلوب منه بدقة.	
٣ - يتأكد من فهم واستيعاب الأفراد الذين يتلقون للمعلومات بما يسر استعمالها بعد ذلك .	
٤ - يحول الأهداف الكلية إلى أنشطة فرعية ويمرر هذه المعلومات للأفراد للكفنيين بهذه الأنشطة وللهام يسر وسهولة .	
٥- يقوم بفرز وتنقية المعلومات التي تتجمع لديه بحيث يوفر للأفراد والوحدات التابعة له للمعلومات اللازمة لاداء عملهم ومهامها .	
٦ - يجرى اتصالاته الشفهية داخل وحدته الادارية بفعالية.	
٧ - يجرى اتصالاته للكتوبية داخل وحدته الادارية بفعالية .	

ثالثاً : أنشطة حفر العاملين وإدارة الصراع فيما بينهم :

المسبارات	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	لا يحدث أبداً
١	٢	٣	٤	٥
١- ينقل حماسه الشخصى للآخرين فيما يتعلق بتحقيق أهداف وحدته الإدارية وأهداف البنك الإسلامى.	٢- يترك حماسه العاملين بقتاعهم بأهمية وظائفهم فى تحقيق أهداف البنك الإسلامى.	٣- يحاول عدم تكرار علاقاته مع زملائه حتى لا يتسبب فى عرقلة جهودهم لأداء العمل بالبنك .	٤- يستند الأعمال للأفراد مما يمتشى مع توقعاتهم للإنجاز والاداء الناجح .	٥- يمارس تفروذه على الآخرين فى مواقف الصراع مما يؤدى لإقتاعهم بحمل مثل كل هذه للوقوف لمصلحة العمل فى البنك .
٦- يمكنه توفير المناخ التنظيمى الذى يساعد الأفراد على القيام بالعمل الجماعى .	٧- يدرك أن بعض توجهه الصراع يمكن توظيفها لخدمة العمل بحيث تصبح متاحة ويستطيع أيضا التصرف على أنواع الصراع غير المتوقعة واتى تمرقل العمل ويحاول وضع الحلول لها .			

رابعاً : أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات :

العبارات	بحث دقماً	بحث ظاهراً	بحث أحياناً	لا يحدث أبداً
١	٢	٣	٤	٥
١- يهتم بالبحث عن فرص تحسين الأداء بوحده والتعرف على مشاكل العمل في البنك.	٢- يقوم بمقد لقاءات وجلسات دورية لوضع الاستراتيجيات والبرامج ومتابعتها بفرض تحسين الأداء وحل للمشكلات في البنك الإسلامي .	٣- يسعى لوضع الحلول السريعة لمشكلات الأداء الجماعي .	٤- يوفر للناس الذي يجهح للأمرين القدرة على اتخاذ القرارات وحل للمشكلات بفعالية.	٥- يركز جهوده عند البحث عن للمشكلات الحقيقية للمشكلات وكيفية حلها .
٦- يميل إلى إعطاء اهتمام كبير وأولوية للمشكلات الملحة الخاصة بظهور البيئة التنظيمية في البنك الإسلامي .	٧- يهتم بالمرورة في أساليه وسلوكه القيادي بحيث يكيف نمط قيادته بما يتواءم مع متطلبات وظروف الموقف الذي يواجهه.	٨- يعمل على بناء العلاقات التعاونية مع الأفراد والجماعات بما يسر تنفيذ القرارات الفردية والجماعية .		

• **دلالات النتائج :** بعد استكمال جميع البيانات هذه القائمة يتم تفريقها وتحليلها لكل مجموعة على حدة حتى يمكن الوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف في مجالات وظيفة التوجيه للمديرين في البنك الإسلامي .

ويتضح من خلال العبارات الواردة في القائمة أنها إيجابية ، أي كلما كانت الإجابات "يحدث دائما" أو "يحدث غالباً" ، "فهذا يدل على أن وظيفة التوجيه تؤدي بشكل فعال ، أما إذا كانت الإجابات تميل إلى (يحدث أحيانا) ، و(لا يحدث أبداً) فهذا يدل على التزام المديرين في البنك الإسلامي بأداء أدوارهم المتعلقة بوظيفة التوجيه كما ينبغي .

عرض النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات :

من خلال نتائج الخطوة السابقة ، وإذا اتضح أن النتائج العامة تميل إلى انخفاض اهتمام بعض مجالات وظيفة التوجيه ، فهذا يتطلب ضرورة التدخل لوضع الحلول المناسبة لهذه المجالات لأنها لن تتأثر بمفردها وإنما ستؤثر على بقية المجالات الأخرى ، فإذا اتضح على سبيل المثال أن أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات الرؤوسين لا تحظى باهتمام المديرين فإن هذا لا يطمئن لأن عدم تنمية قدرات الرؤوسين سينسحب أثره على مجالات اتخاذ القرارات ، والاتصال... وغيرهما مما يستلزم ضرورة التدخل لمعالجة أي مجال به قصور .

الخلاصة

تناول الباحث من خلال بحث (أبعاد القيادة الإدارية في المصارف الإسلامية) أهم الجوانب المتعلقة بهذه الوظيفة الهامة والحساسة في إدارة المصارف الإسلامية . فقد تعرض البحث إلى بيان مقومات وظيفة التوجيه في البنك الإسلامي ثم أوضح أهمية وظيفة القيادة ودورها في تحقيق البنك الإسلامي ، وعرض بعد ذلك للاتصال الإدارية في البنوك الإسلامية وذلك من ناحية عناصرها ومعوقاتها ، وللهارات الواجب توفرها في القائد لإتمام عملية الاتصال بفاعلية ، وبين الباحث لأهمية حفز للرؤوسين في البنوك الإسلامية ، وتناول من العوامل التنظيمية للمساعدة لحفز للرؤوسين قضيتي التفويض والصراع كأهم القضايا للوثرة على حفز للرؤوسين في البنوك الإسلامية ، وأخيراً فقد عرض الباحث قائمة مقترحة لقياس مدى فاعلية نشاط التوجيه في البنك الإسلامي .

ولقد تمثل هدف هذا البحث في بيان مقومات وأبعاد الإدارية في المصارف الإسلامية وذلك من خلال بيان مرتكزات التوجيه في الفكر الإسلامي ونواحي تدهيها في البنوك الإسلامية ، كذلك تفصيل عناصر التوجيه والقيادة والاتصال ، والفاعلية ، كعناصر ضرورية لتحقيق التوجيه للتكامل للأفراد . هنا وقد استعان الباحث ببعض الأدوات للتمثلة في قوائم استقصاء يمكن من خلالها الوقوف على مدى ممارسة هذه العناصر الهامة للمكونة لوظيفة التوجيه في البنك الإسلامي .

ولقد توصل الباحث إلى بعض النتائج الجوهرية من خلال هذا البحث يمكن بيان أهمها على النحو التالي :

(أ) أن هناك مقومات وأسس ضرورية لبناء التوجيه الفعال للبنك الإسلامي تتمثل فيما يلي:

(أ) مقومات تنظيمية ، ومنها :

* تحديد الأهداف بدقة والعزم على تحقيقها .

* الالتزام بالمسئولية وإدراكها .

* تكوين الفريق القيادي (التنفيذي والاستشاري) الصالح .

(ب) مقومات سلوكية ، ومنها :

* الفعالة .

* الرحمة والرأفة بالرؤوسين وتوطيد العلاقات فيما بينهما .

* مراعاة قدرات وإمكانيات ومهارات للرؤوسين .

(ج) مقومات شغيفية ، ومنها :

* للمشاركة والشورى .

* تدعيم روح الجماعة ، وتأسيس روح الولاء والانتماء .

* التركيز على الإيجابيات والتيسير .

(٧) أن القائد كما يراه للرؤوسون يجب أن يتحلى ببعض اللواصفات منها :

أ- الاهتمام بالرؤوسين فى المعاملة والعدالة والمساعدة .

ب- الاهتمام بالعمل والأداء فى الإدارة التى يرأسها .

ج- تبادل للمعلومات والاتصال بالرؤوسين .

د- الحزم والوضوح واللباقة .

(٨) أن القائد يتمتع بمزيج متكامل من القوى كمثّل فيما يلى :

أ- قوى مرتبطة بالتنظيم ومنها :

* القوة الشرعية .

* القوة المخافة (الكفافة) .

* قوة العقاب .

ب- قوة مرتبطة بشخصية القائد ومنها :

* القوة المرجعية (قوة امتلاك للمعلومات)

* قوة الخبرة .

* قوة للثّل الأعلى (القدوة)

(٩) أن للرؤوسين يتمتعون بمزيج من القوى يجب تقديرها والاهتمام بها ، ومنها :

أ- قوة للمعلومات والخبرة فى مجال العمل .

ب- قوة إدراك مدى أهمية مصادر قوة القائد .

ج- قوة العلاقات الشخصية بين الطرفين .

د- قوة للرؤوسين لحمايته من التنظيم الذى يعمل به .

(٥) أن عملية الاتصال هامة جداً لدنل البنك الإسلامى لأنها تمثل تلحق للبيانات وللعلومات فيما بين مختلف أطرافه ، ولذا يجب الاهتمام بناصرها للمختلفة للرسل وللمستقبل والرسالة والوسيلة وكلفة العنصر الأخرى للكلمة ، كذلك يجب الاهتمام بمهارات الاتصال للمختلفة للمتعلقة بمهارات التحدث والاتصالات والكتابة والقرائة وتقدير مواقف الآخرين ومهارات استعمال حركات الجسم .

(٦) أن العاملين فى البنوك الإسلامية يحتاجون إلى الحفز والدفع للادى وللعدوى ، والإيجابى والسلبى ، كذلك الفردى والجماعى حتى يمكن أن يساهموا بشكل فعال فى تحقيق الأهداف للوضوعة .

(٧) إن تفويض السلطة بغير من العوامل للؤثرة على دفع وحفز للرووسين مما يتطلب ضرورة الاهتمام به كعنصر تنظيمى هام فى بناء قيادات للمستقبل وحسن تسيق أعمال الأعمال والأنشطة وأنه يمكن قياس مدى التفويض فى البنك الإسلامى من خلال قائمة مقترحة للوقوف على مدى التفويض الفعلى ومحاولة علاج نواحي القصور به .

(٨) إن الصراع التنظيمى يمثل عاملاً ومؤثراً على حفز ودفع للرووسين ، مما يتطلب ضرورة الاهتمام به كعنصر تنظيمى يساهم فى تكوين للناخ للناسب لإنجاز الأعمال ، ويمكن قياس أفعالها للمختلفة والمتصرف عليها وذلك للحد من النواحي السلبية ومنها تدعيم النواحي الإيجابية.

(٩) إن القيادة الإدارية لها العديد من الأبعاد الرئيسة ومن أهمها : -

* العمل على تنمية وتطوير قدرات ومهارات للرووسين .

* العمل على تبادل البيانات وللعلومات وإتمام الاتصالات بفعالية .

* العمل على حفز العاملين وإدارة الصراع بينهم .

* العمل على حل للشكالات واتخاذ للقرارات .

(١٠) يمكن قياس الأبعاد الرئيسة للقيادة الإدارية فى البنوك الإسلامية من خلال قائمة مبسطة مقترحة مدى لاهتمام القادة بكلفة النواحي المتعلقة بوظيفة القيادة ، ولقد قدم الباحث هذه القائمة عنوان : تقويم نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى وذلك فى للبحث الخامس والأخير من البحث .

أهم للمراجع

- ١- الموسوعة العلمية للبنوك الإسلامية :
الجزء الثالث : التنظيم فى البنوك الإسلامية ، ١٩٨٠ .
الجزء الرابع : إدارة للولود البشرية ، ١٩٨١ .
- ٢- د . أحمد إبراهيم أيوب ، الإدارة فى الإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، ١٩٨٤ .
- ٣- د . حمدى أمين عبد الغادى ، الفكر الإدارى الإسلامى ، غير مبن بيانات النشر .
- ٤- د . رفاعى محمد رفاعى ، السلوك التنظيمى (النصورة ، مكتبة الجلاء الجديدة ، ١٩٩١) .
- ٥- _____ ، إدارة الأفراد (النصورة ، مكتبة الجلاء الجديدة ، ١٩٩٠) .
- ٦- د . سيد المهورى ، المدير الفعال : دراسة تحليلية لاتحاد للسويين (القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦) .
- ٧- د . على السلى ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٣ .
- ٨- د . على محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنسانى فى إدارة الإنتاج ، القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ .
- ٩- شذبل سيد نصر أبو العلا ، القيادة ومعالجة للشاكل الإدارية ، مصلحة الكفاية الإنتاجية ، بدون ناشر .
- ١٠- د . محمود عساف ، للنهج الإسلامى فى إدارة الأعمال ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧ .
- ١١- د . نواف كعنان ، القيادة الإدارية ، الرياض ، دار العلوم ، ١٩٩٠ .
- ١٢- _____ ، اقتناذ لقرارات الإدارية ، الرياض ، بدون ناشر ، ١٩٨٣ .

إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

أولاً - سلسلة إسلامية المعرفة :

- إسلامية المعرفة : المبادئ وخطة العمل ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م.
- الوجيز في إسلامية المعرفة : المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامي ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م . أعيد طبعه في المغرب والأردن والجزائر . (الطبعة الثانية ستصدر قريباً).
- نحو نظام نقدي عادل ، للدكتور محمد عمر شابرا ، ترجمة عن الإنجليزية سيد محمد سكر ، وراجعه الدكتور رفيق المصري ، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م ، الطبعة الثالثة (منقحة ومزودة) ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م.
- نحو علم الإنسان الإسلامي ، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد الغنى خلف الله ، الطبعة الأولى ، (دار البشير / عمان الأردن) ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م.
- منظمة المؤتمر الإسلامي ، للدكتور عبد الله الأحسن ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائز ، الطبعة الأولى ، ١٤١٠ هـ / ١٩٨٩ م.
- تراثنا الفكري ، للشيخ محمد الفزالي ، الطبعة الثانية ، (منقحة ومزودة) ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م.
- مدخل إلى إسلامية المعرفة : مع مخطط لإسلامية علم التاريخ ، للدكتور عماد الدين خليل ، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة) ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م.
- إصلاح الفكر الإسلامي ، للدكتور طه جابر العلوانى ، الطبعة الأولى ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م.

ثانياً - سلسلة إسلامية الثقافة :

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة ، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٥ م ، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة) الدار العالمية للكتاب الإسلامي / الرياض ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م.
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف ، للدكتور يوسف القرضاوى (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر) ، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م.

ثالثاً - سلسلة قضايا الفكر الإسلامي :

- حجة السنة ، للشيخ عبد الغنى عبد الحالى ، الطبعة الأولى ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٦ م ، (الطبعة الثانية ستصدر قريباً).

- أدب الاختلاف في الإسلام، للدكتور طه جابر العلوانى، (يلدّن من رئاسة المحاكم الشرعية - بقطر)، الطبعة الخامسة (متقنة ومزينة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوى، الطبعة الثانية ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارس مع الشيخ محمد الغزالي أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- مراجعات في الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

رابعاً - سلسلة المنهجية الإسلامية :

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمى الرابع للفكر الإسلامى، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- الجزء الثانى: منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامى، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

خامساً - سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامى: منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- التفكير من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدرى، الطبعة الأولى (دار الوفاء - القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

سادساً - سلسلة المحاضرات :

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

سابعاً - سلسلة وسائل إسلامية المعرفة :

- خواطر في الأزمة الفكرية والمآزق الحضارى للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدي في العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجماً عن الإنجليزية)، للدكتور محمد معين صديقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- قضية المنهجية في الفكر الإسلامي، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.

ثامناً - سلسلة الرسائل الجامعية :

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي، للأستاذ أحمد الريسوني، الطبعة الأولى، دار الأمان - المغرب، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامي - الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الخطاب العربي المعاصر : قراءة نقدية في مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨- ١٩٨٧)، للأستاذ فادي إسماعيل، الطبعة الثانية (متقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة : للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة : دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

تاسعاً - سلسلة الأدلة والكتشافات :

- الكشف الاقتصادي لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- الفكر التربوي الإسلامي، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الثانية (متقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الكشف الموضوعي لأحاديث صحيح البخاري، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- قامة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

الموزعون المعتمدون لنشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

خدمات الكتاب الإسلامي

Islamic Book Service
10900 W. Washington St.
Indianapolis, IN 46231 U.A.S.
Tel: (317) 839-9248
Fax: (317) 839-2511

المكتب العربي المتحد
United Arab Bureau
P.O Box 4059
Alexandria, VA 22303, U.S.A.
Tel: (703) 329-6333
Fax: (703) 329-8052

في أوروبا:

خدمات الإعلام الإسلامي

Muslim Information Services
233 Seven Sister Rd.
London N4 2DA, U.K.
Tel: (44-71) 272-5170
Fax: (44-71) 272-3214

المؤسسة الإسلامية

The Islamic Foundation
Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane
Markfield, Leicestershire LE15 8RN, U.K.
Tel: (44-530) 244-944 / 45
Fax: (44-530) 244-946

المملكة الأردنية الهاشمية :

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
ص.ب. : ٩١٨٩ - عمان
تليفون : 6-639992 (962)
فاكس : 6-611420 (962)

المملكة العربية السعودية :

الدار العالمية للكتاب الإسلامي
ص.ب. : ٥٥١٩٥ الرياض : ١١٥٣٤
تليفون : 1-465-0818 (966)
فاكس : 1-463-3489 (966)

المغرب :

دار الأمان للنشر والتوزيع
4 زقة المأمونية

الرباط
تليفون : 723276 (212-7)

لبنان :

المكتب العربي المتحد
ص.ب. : 135888 بيروت
تليفون : 807779
تيلكس : 21665 LE

الهند :

Genuine Publications & Meia (Pvt.) Ltd.
P.O. Box 9725 Jamia Nager
New Delhi 100 025 India
Tel: (91-11) 630-989
Fax: (91-11) 684-1104

مصر :

النهار للطبع والنشر والتوزيع
٧ ش. الجمهورية - عابدين - القاهرة
تليفون : 3913688 (202)
فاكس : 340-9520 (202)

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة
أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس
عشر الهجري (١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانية وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.
- ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:
 - عقد المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية المتخصصة.
 - دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
 - توجيه الدراسات العلمية والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.
- وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربية وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH

هذا الكتاب

هو الكتاب السادس فى سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى التى يصدرها المعهد العالمى للفكر الإسلامى . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار .

ويغطى الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها .

ويتصدى الكتاب لدراسة موضوع وظيفة التوجيه فى البنوك الإسلامية ، وآثارها المتعددة ومقوماتها ونتائجها سواء على الأفراد أو على وحداتهم الإدارية أو على البنوك الإسلامية ذاتها ، باعتبار أن وظيفة التوجيه والقيادة فى البنوك الإسلامية تؤثر فى بقية الوظائف الأخرى ، فلا فائدة من التخطيط أو التنظيم أو الرقابة بدون التوجيه الرشيد .

ويهتم الكتاب بتحديد مقومات وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى ، وأهمية القيادة ودورها فى تحقيق أهداف البنك الإسلامى ، والعوامل التى تؤدى إلى حفز ودفع المروسين فى البنوك الإسلامية .

ويعرض الكتاب لقائمة مقترحة من العناصر لقياس مدى فعالية نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى .